

**ESPOO
ESBO**

Jokainen parannus on muutos

...mutta jokainen muutos ei ole parannus

Kokemuksia toiminnan muutoksen tekemisestä

Tuula Heinänen, LL, kehittämispäällikkö
Espoon sote





ESPOO
ESBO

Tausta

- Muutama iso alueellinen/kansallinen hanke (omistaja)
 - HYKS alueen päivystyshanke
 - Hyvä vastaanotto hanke
 - ODA hanke (digitalisaatio, Omaolo)
- Lähes 20v vuoden johtamiskokemus isossa organisaatiossa
- Lean valmentaja ja kouluttaja
 - Valmentajana sadoille tiimeille
- **Kykyä ja tahtoa löytyy – ja tuloksia on mahdollista saada aikaan**

*Pienet asiat, joita olet saanut aikaan
ovat parempia kuin isot asiat, joita
olet suunnitellut tekeväsi*



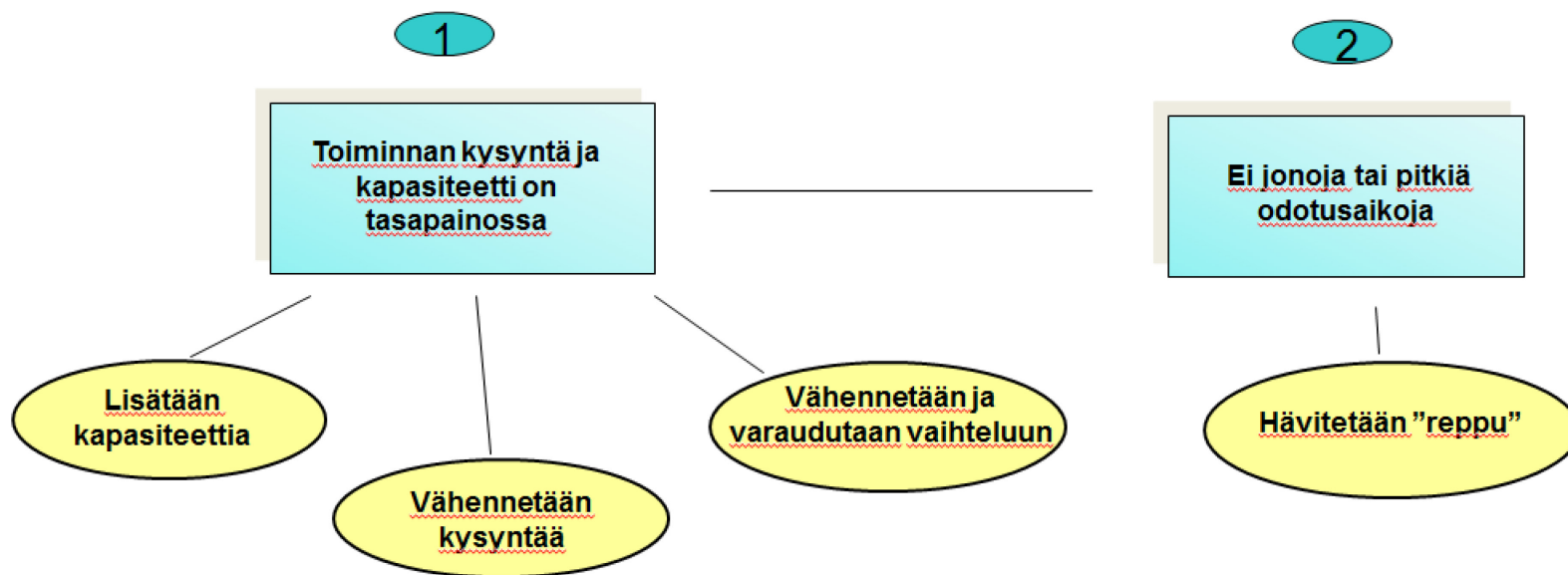
Survey of 92 Quality Improvement Projects in *Journal of Quality Improvement*



- Alemi F, Safaie F, Neuhauser D. “A Survey of 92 Quality Improvement Projects.” *Journal of Quality Improvement* 2001, 27(11): 619-632
- 504 days from problem identification to completion of first pilot
 - 397 days from first team meeting to the end of first cycle
 - 75 days to describe current situation in flowchart
 - 62 days for data collection if change was improvement

Esimerkki systemaattisesta kehittämisestä: Hyvä vastaanotto

Saatavuuden parantamisen perusstrategiat:



On työkenneltävä kaikilla neljällä osa-alueella!

Ei ole yhtä oikeaa tapaa, mutta voimme oppia toisiltamme



Tärkeitä kehittämiskohteita Suomessa perustuen Hyvä vastaanotto- raportteihin



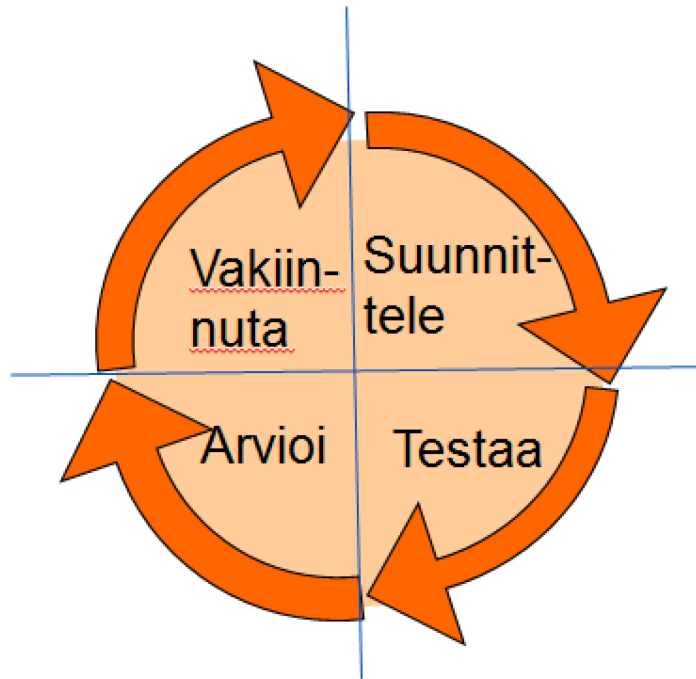
- **Työohjelmat ja ajanvarauskirjat**
 - Kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen
 - Päivän rakenne, viikon rakenne
 - Kokousten ja kiireettömien töiden suunnittelu
 - Jonon puron suunnittelu
 - Ylikapasiteetin suunnittelu (5-20%)
 - Joustavuuden lisääminen
 - Blokkiajanvaraus
 - Tiimikirjat
- **Ajanvarausrutiinit ja -järjestelmät**
 - Työnkuvan selkeyttäminen, työtehtävien priorisointi
 - Kysynnän vähentäminen
 - Nettisivujen suunnittelu
 - Hoidontarpeen arvioinnin ja hoito-ohjeiden päivittäminen ja yhtenäistäminen
 - Uudet järjestelmät
 - Nettiajanvaraus ja -peruutus, takaisinsoitto, tekstiviestimuistutukset
- **Sisäiset rutiinit ja pelisäännöt**
 - Kokouskäytännöt
 - Toimintatapojen yhtenäistäminen ja dokumentointi
- **Kysynnän ja hukkatyön vähentäminen**
 - Yksilölliset hoitovälit
 - Käyntien maksimaalinen hyödyntäminen, one stop
 - Hoitosuunnitelmat pitkäaikaissairaille
 - Vastaanotto- ja toimenpidehuoneiden siivoaminen ja yhtenäistäminen
 - Ryhmävastaanotot
- **Varasuunnitelmat**
 - Koulutukset, lomat, sairauspoissaolot
 - Kysyntäpiikkeihin
 - Vähäisen kysynnän, ”tyhjien” akuuttiaikojen ja peruutusaikojen hyödyntämien potilastyöhön
- **Osaamisen hyödyntäminen**
 - Eri ammattiryhmien itsenäiset vastaanotot
 - Työnjako/ tehtäviensirrot eri ammattiryhmien kesken, ammattiryhmien sisällä osaamisen perusteella
 - Konsultaatiokäytännöt
- **Toiminnanohjaus**
 - Työohjelmien keskitetty tekeminen
 - T3 ajan, potilas- ja työtyytyväisyyden jatkuvat mittaukset ja muutosideoiden kohdistaminen näiden tavoitetasojen suuntaan



ESPOO
ESBO

Jatkuva parantaminen

P (plan) D (do) S (study) A (act)

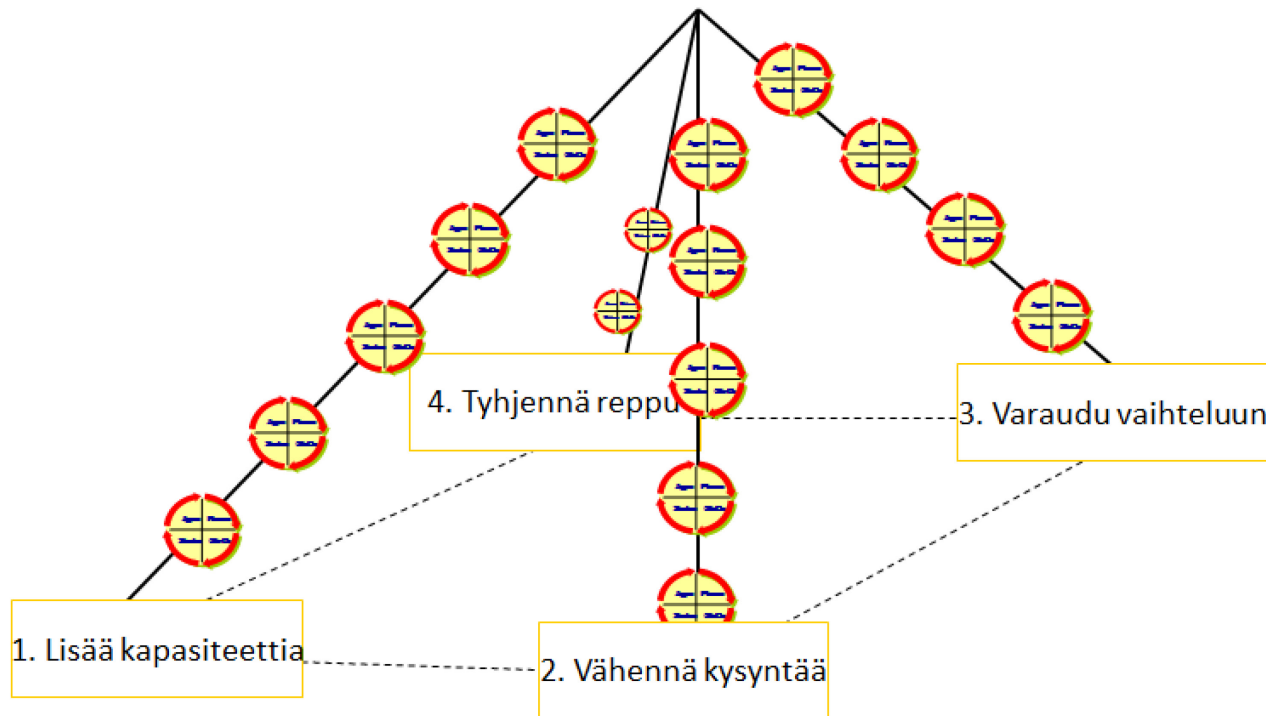


Edetään pienin askelin, kokeillen, arvioiden, yhdessä oppien



ESPOO
ESBO

Parempi saatavuus saavutetaan useiden pienten parannusten kautta



Samalla organisaatiossa opitaan luottamaan omaan osaamiseen ja kykyyn selvitä muistakin arjen haasteista



ESPOO
ESBO

Jatkuva parantaminen

Tämä ei tule koskaan "valmiiksi"

Ymmärrä
suunta

Rakenna
ymmärrys
nykytilasta

Sovi seuraava
tavoitetila

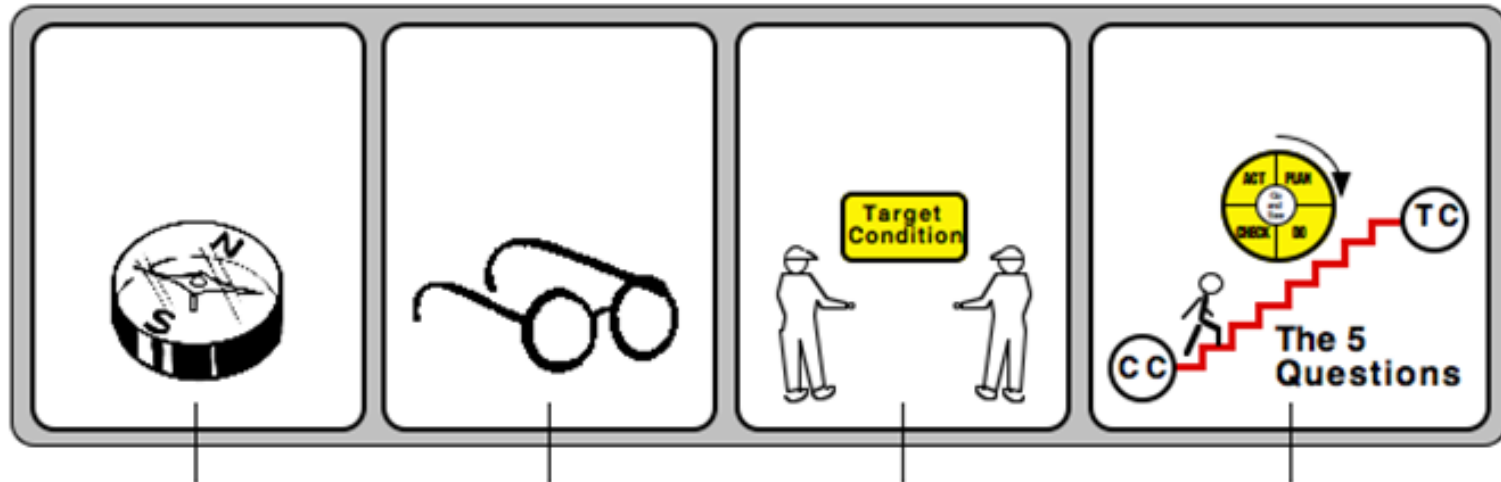
PDSA kohti
tavoitetilaa

1

2

3

4





ESPOO
ESBO

Kysy 5 kysymystä, valmentavan esimiehen työkalu

Valmennus KATA

Viisi kysymystä

- 1) Mikä on **tavoitetila**?
- 2) Mikä on **tämän hetkinen tila**?
----- (Käännä kortti ympäri) ----->
- 3) Mitä **esteitä** tavoitetilan saavuttamisen tiellä on?
Mitä *) niistä olet nyt käsittelemässä?
- 4) Mikä on **seuraava askel** (seuraavan PDCA:n kohde) ja mitä askeleelta odotetaan?
- 5) Milloin voimme todeta mitä sen muutoksen tekemisestä **opittiin**?

*) Voit työskennellä saman esteen parissa useamman PDCA kierroksen

Kortin takana pohdintaosio

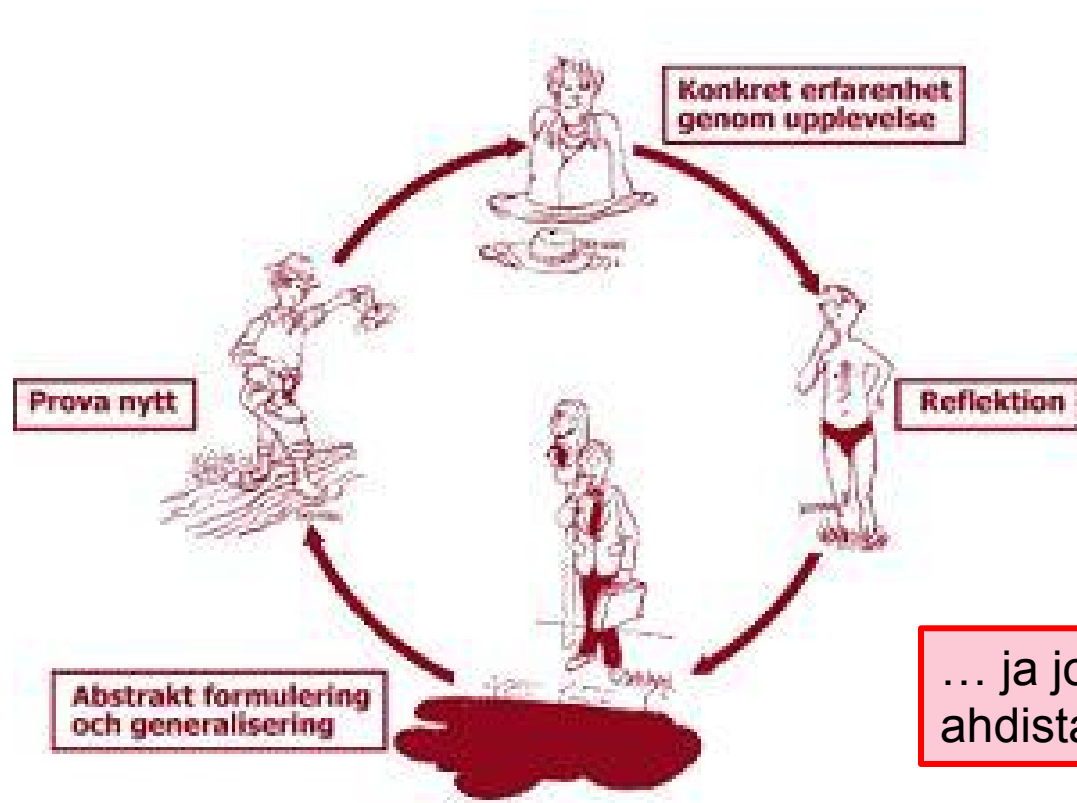
Edellisen otetun askeleen pohdintaa

Koska et itseasiassa tiennyt mitä tuloksia muutos tuo tullessaan.

- 1) Mikä on edellinen tekemäsi muutos
- 2) Mitä odotit muutokselta
- 3) Mitä itseasiassa tapahtui
- 4) Mitä opit

←
Palaa

Aikuisen oppiminen, lyhyt oppimäärä



= Opimme tekemällä ja refleктоimalla
= Oppiminen on muutos
= Oppiminen edellyttää vanhasta luopumista

... ja joskus luopuminen ahdistaa

Ref: Kolb The Experiential Learning Model (1975)

Hyvä vastaanotosta opittua

Mikä toimii ja mikä ei?

Toimii

- Systemitasoinen tarkastelu
- Toimintamallien uudistaminen paikallisesti yhdessä paikallisen johdon, henkilöstön - ja asiakkaiden - kanssa
- Lean oppeja hyödyntäen
- Velvoittava lainsäädäntö

Ei toimi

- "Helpot" ja/tai pistemäiset ratkaisut
 - Pelkkä jonon purku
 - Vanhan päälle liimatut uudet mallit
 - Pelkkä lisäresursointi
- "Kannettu vesi" (konsultit, projektityöntekijät) muutoksen johtajina

- Strategia, tavoitteet – mitä selkeämmät, sitä parempi
 - Valtakunnalliset + paikalliset
 - Aseta tavoitteet, mutta älä yritä ylätasolla keksiä, miten niihin päästään (keinot). Auta alaisia itse löytämään ratkaisut (valmentava johtaminen)
- Muutoksen johtaminen
 - Asiakkaalle arvona näkyvä muutos edellyttää arjen tekemisen muutoksia. Lähipomot avainroolissa onnistumisen kannalta.
- Päivittäisjohtaminen ja jatkuva parantaminen
 - Hyvätkin tulokset ”rämettyvät” ja tekeminen lipuu vaivihkaa vanhaan, ellei arkea johdeta päivä-/viikkotasolla. Lähiesimiehet!! Ylimmän johdon tuki.

Miten hankkeiden tuotokset saadaan muuttumaan asiakastuloksiksi

- Varmista selkeät, mitattavat **tavoitteet** ja seuraa (ja raportoi) koko ajan niiden etenemistä (viisari)
- **Älä jyrää valmiita ratkaisuja** kentälle
 - Älä tee ”liian” valmista projektiryhmässä
 - Ns. hyvien käytäntöjen ”jalkauttaminen” onnistuu harvoin, ne pitää johtaa toiminnaksi jokaisessa yksikössä erikseen ja tekemisen tapa voi vaihdella – tulokset ratkaisevat
- Lähde nopeasti tekemään todellisia muutoksia, joilla on vaikutuksia → **varmista, että viisari värähtää**
- **Valmenna tiimejä** muutoksen tekemisessä. Anna arvo **paikalliselle johtajuudelle**, tue esimiehiä ja tarjoa keinoja muutoksen johtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.
- **Siedä** se, että todellisuus lähestyy ideaalimalleja vain hitaasti ja arkisen tekemisen kautta ja joskus arki voi myös osoittaa ideaalimallit vääriksi (tai aika ajaa niiden ohi)

Monimutkaisten systeemien johtaminen

Erossa pysyminen:

Älä kolaroi!

Hienosäätö:

Ohjaa samaan suuntaan
kuin lähin kaverisi

Yhdessä pysyminen:

Suuntaa lauman
keskelle



“Yksinkertainen, selkeä päämäärä johtaa monimutkaiseen ja älykkääseen käytökseen.

Monimutkaiset lait ja säännöt johtavat yksinkertaiseen ja typerään käytökseen”

– Dee Hock, VISAn perustaja